الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

يوليـو
(تمـوز)
2001
السنة التاسعة
العـدد الثالث عشر
العــدد 205

للمشتركين فقط

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

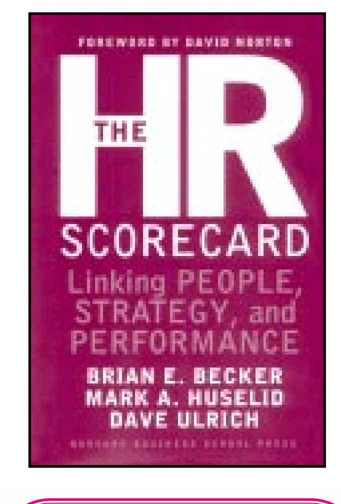
www.edara.com

موارد بشرية

مقيـاس الأداء البشــري:

ربط الموارد البشرية بالاستراتيجية والأداء

تأليف: بريان بيكر - مارك هوسلد - ديف اولريتش



مقياس الأداء البشري **HR Scorecard** هو طريقة جديدة لقياس أداء ومخرجات العاملين ومضاهاة ذلك الأداء وتلك المخرجات بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، والخروج - من ثم - بمعايير ومؤشرات إحصائية يمكن من خلالها قياس كفاءة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وبهذا التعريف يعتبر «مقياس الأداء البشري» أداة إدارية تسمح لأي منظمة أعمال أو حتى مؤسسة حكومية بـ:

- **إدارة الموارد البشرية بصفتها أصلا ومرتكزا استراتيجيا ومصدرا أساسيا للميزة التنافسية.**
- **استخدام الأساليب الكمية لمعرفة مدى مساهمة الموارد البشرية في النتائج المالية والربحية النهائية للمؤسسة.**
- **إيجاد وتحديد وقياس مدى التوازن القائم بين استراتيجية المنظمة وبين تكوينها البشري وثقافتها التنظيمية.**

وعندما يستخدم «مقياس الأداء البشري» بفعالية فإنه يربط بين ما يفعله الناس في أي مؤسسة وبين استراتيجيتها. كما يسمح لوظائف وأنشطة الموارد البشرية في تلك المنظمة بملء الفراغ الاستراتيجي والمشاركة بإيجابية في تحقيق أهداف متوازنة في مجالي خفض التكاليف وإضافة قيمة حقيقية تتحول بالتدريج إلى ربحية مالية أو زيادة في الإنتاجية.

وباختصار، فإن «مقياس الأداء البشري» - الذي نطرحه لأول مرة باللغة العربية - يمكن - إذا استخدم بطريقة علمية سليمة - أن يساعد إدارات الموارد البشرية على تعزيز دورها كمورد استراتيجي غير قابل للنسخ أو التقليد أو المضاهاة. أي أنه يحول العاملين إلى سلاح تنافسي يصعب على المنافسين فهم آلياته وأسراره.

Read
«Confidential & Urgent»
Issue 61

HOW TO LEAVE FOR A NEW JOB?

NETETIQUETTE: minding your manners online

TIPS FOR PUBLIC SPEAKERS

WRITING A PROCEDURE THAT THE READER CAN FOLLOW

BASICS OF DELEGATING

CAN BOSS SEND ME TO WORK IN FIELD?

HOT CAREER TIPS

الإنتاجية والمكافأة .. أيهما سبب وأيهما نتيجة؟

ماذا تفعل عندما تنخفض انتاجية موظفيك؟

هل ستقوم بتخفيض رواتب الموظفين، لتجبرهم على العمل .. أم ستقوم بزيادة رواتبهم لتحفزهم على العمل؟

يختار غالبية المديرين الحل الكلاسيكي الأول. بينما تختار قلة منهم الحل الثاني. فأصحاب الحل الأول يرون أن إنتاجية الموظف هي السبب الذي يجب أن يؤدي إلى مكافأته كنتيجة ؛ بينما يرى أصحاب الحل الثاني أن مكافأة الموظف هي السبب الذي يؤدي إلى زيادة إنتاجيته كنتيجة. فمن أي الفريقين أنت؟

في عالم الإدارة تمت تجربة كلا الحلين، وظهر أن لكل منهما نتائج جيدة. فهل تترك الأمور هكذا لتقدير كل مدير .. أم أن هناك قوانين موضوعية يمكنك الاقتداء بها؟؟

القانون الأول والأخير:

«ما لا يمكن قياسه .. لا يمكن إدارته»

إذا سألت نفسك ما هي أكثر الأقسام التي يمكن إدارتها وضبط تعاملاتها داخل شركتك، فمن المرجح أن تكون «قسم الحسابات» أو «الإدارة المالية». ذلك أنها تتعامل دائماً من خلال أرقام ومؤشرات قابلة للقياس والتسجيل. لكن ماذا عن بقية الأقسام؟ ماذا عن قسم الموارد البشرية، مثلاً؟

لا يلقي غالبية المديرين بالاً لقسم الموارد البشرية بالذات، ويعتبرونه أحد مراكز الإنفاق غير المنتجة. لأن معظم نتائج ممارسات الموارد البشرية غير قابلة للقياس. فلا أحد يستطيع أن يقيس أثر المكافآت التي تم توزيعها على العمال على إنتاجيتهم بالأرقام. لدرجة أنه يمكن أن تعلو أصوات من الإدارة تطالب بوقف المكافآت، وحجتها أنها قد تدفع العمال للكسل بدلاً من زيادة الإنتاجية، دون أن يجدوا من يتصدى لتفنيد حججهم بالأرقام. ولا أحد يستطيع قياس تأثير انخفاض أو ارتفاع معدل دوران العمالة على جودة الإنتاج بالأرقام. بل على العكس قد تجد من يزعم أن ارتفاع معدل دوران العمالة هو الذي أدى إلى تحسن جودة الإنتاج، دون أن يجد من يتصدى له بأدلة قائمة على الأرقام.

فما لا يمكن قياسه لا يمكن التعامل معه بوضوح ومن ثم لا يمكن إدارته أو التنبؤ باتجاهاته.

ولهذا السبب فإن قسم الموارد البشرية هو أصعب الموارد من ناحية إدارته وذلك نظراً لصعوبة قياس أثر الموارد البشرية وسياساتها المختلفة على الإيرادات والمبيعات بشكل رقمي واضح وملموس. فكثير من المديرين لا يرون في إدارة الموارد البشرية سوى مكان لا يصلح إلا لحفظ ملفات العاملين ليس أكثر. لكن الحقيقة هي أن المهام الموكلة إلى إدارة الموارد البشرية هي أكثر الأنشطة أهمية وحيوية.

مشكلات الموارد البشرية:

من المفترض أن تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعامل مع المشكلات التالية والعمل على حلها :

- تدهور الإنتاجية
- معدل دوران العمالة
- تسرب العاملين والموظفين الأكفاء إلى المنافسين
- ضعف العلاقة بين الأجر والإنتاجية، وإعادة تصميم نظم الأجور والحوافز.
- نقص الخبرة والحاجة للتدريب.
- تعيين الموظفين الجدد ونقل الموظفين بين الأقسام والإدارات المختلفة
- استبدال الموظفين الراحلين
- المواءمة بين أساليب عمل الأفراد والإستراتيجية العامة للشركة
- التأمينات الاجتماعية والأمن الصناعي وقوانين العمل واللوائح المنظمة له.
- متابعة وتوجيه العاملين والموظفين والإشراف عليهم وتقديم التقارير عنهم وتقييم أدائهم وتوفير بياناتهم الشخصية من خلال سجلات وإدارة المسار الوظيفي.
- تصميم الوظائف وتوصيفها.
- إدارة الصراعات وتسوية الخلافات بين العاملين والموظفين.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية روح التعاون بينهم.
- تدعيم روح الابتكار والالتزام.
- الحفاظ على منظومة القيم الثقافية المؤسسية والمجتمعية وتطويرها كلما لزم الأمر.

هل العاملون فعلاً هم أهم أصول الشركة؟

يطلق على «أهم أصول الشركة» داخل أدبيات الإدارة مصطلح «المورد الإستراتيجي». ويعرف «المورد الإستراتيجي» بأنه : «ذلك المورد الذي يصعب على أي مؤسسة أخرى - غير تلك التي تحتكره - أن تقوم بنسخه أو تقليده». وفي عصرنا الحالي أصبح من السهل على

كل المؤسسات نسخ جميع برامج العمل والآلات والتقنيات المستخدمة في الإنتاج داخل أي مؤسسة أخرى .. عدا عنصر واحد : الموارد البشرية.

تمثل الموارد البشرية قدرة الموظفين على العمل والتنفيذ والابتكار. وهي تختلف من مؤسسة لأخرى كما تختلف بصمة كل إنسان عن غيره. وعليه فلم يتبق لأي منشأة أية موارد إستراتيجية حقيقية سوى مواردها البشرية فقط. فالبشر هم العنصر الوحيد غير القابل للنسخ أو التقليد!!

الموارد البشرية: من الإجرائية إلى الإستراتيجية.

اعتاد كثير من مديري أقسام الموارد البشرية تهميش أدوارهم بالمؤسسات والمنشآت، والاقتصار على العمليات الإجرائية مثل إعداد مقابلات المرشحين للوظائف الشاغرة وغيرها من الإجراءات الإدارية الهامشية. وبذلك تركزت معظم ممارسات إدارة الموارد البشرية على التأثير على المستوى الفردي individual level دون أن تمتد لتؤثر على المستوى الإستراتيجي الشامل للمنشأة ككل.

أما الآن فقد أصبح من الضروري أن تتسلم أقسام الموارد البشرية مسئوليتها لتقوم بدور أكبر لا يقتصر على العمليات الإجرائية وحدها بل يمتد ليصبح ذا ثقل إستراتيجي داخل المنشآت.

أربعة أنماط لإدارة الموارد البشرية:

يختلف نمط إدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى، كما يلي :

(1) نمط إدارة الأفراد: وطبقاً لهذا النمط يقتصر دور قسم الموارد البشرية على تنظيم وإعداد مقابلات المرشحين للوظائف الشاغرة. لكن نشاطها لا يمتد الى ما وراء ذلك، باستثناء توزيع بعض المذكرات بخصوص الإجازات على الأفراد وفي هذا النمط لا يتم التركيز على شيء.

(2) نمط إدارة الحوافز: وفيه تتجه إدارة الموارد البشرية إلى التأثير على إنتاجية الأفراد ومعنوياتهم. فتضع أنظمة للمكافآت والجزاءات التي تهدف لحفز العاملين على رفع إنتاجيتهم. وفيها يكون التركيز على إنتاجية الأفراد.

(3) نمط إدارة التوازن وتنسيق الجهود : وفيها يبدأ النظر إلى الموظفين باعتبارهم موردا استراتيجيا للشركة. وعلى هذا الأساس يتم مزج جهود الموظفين حول جوهر محدد، بحيث تتكاتف كل هذه الجهود لتحقيقه، دون حدوث أي تضارب أو تشويش بينها. وفيها يكون التركيز على إنتاجية الموظفين كفريق.

(4) نمط إدارة الأداء الإستراتيجي: تتطور فيه النظرة للموظفين باعتبارهم أهم مورد استراتيجي للشركة ويتم تخطيط كل ما يتعلق بهم بدءاً باختيار وترشيح ونقل وتعيين ومكافآت وحوافز العاملين ووصولا إلى تصميم الوظائف وفرق العمل ووضع معايير الأداء داخل الإطار الإستراتيجي العام للمنشأة ككل. وهنا يكون التركيز على الأفراد أنفسهم وعلى أدائهم، وأداء فرق العمل، وأثره على أداء المنشأة ككل. وفي هذا النمط لابد أن يبتكر المدير معايير ومقاييس محددة للأداء، تهدف إلى تحديد القيمة المضافة لكل موظف، وعليه أن يبتكر نظاماً للموارد البشرية يؤدي إلى تراكم وتجميع هذه القيم المضافة للموظفين ككل داخل الإطار العام لإستراتيجية المنظمة.

ما يقبل .. وما لا يقبل القياس:

قديماً فصلت المحاسبة بين الأصول النقدية والأصول العينية، أما الإدارة الإستراتيجية فتقسم الأصول إلى ما يلي :

(1) أصول قابلة للقياس: تشمل جميع الأصول التي

وحدة الموارد البشرية:

على عكس الآلة والأجهزة الإنتاجية الأخرى، يعتبر العامل الإنساني وحدة متكاملة. ومن ثم لا يمكن التعامل مع جزء منه دون التأثير على الكل. فللإنسان مطالب مختلفة الأبعاد كما يلي : مطالب فسيولوجية + مطالب نفسية (سيكولوجية) + مطالب اقتصادية ومادية + مطالب اجتماعية + مطالب أخلاقية + مطالب ثقافية وحضارية. وهكذا لا يمكن مثلاً تعويض أي نقص في المطالب النفسية بزيادة إشباع المطالب الاقتصادية والمادية ؛ كذلك لا يمكن تعويض النقص في المطالب الحضارية والثقافية عن طريق زيادة إشباع المطالب الفسيولوجية مثلاً. وهذا يعني أنه عند إدارة الأفراد يجب التعامل مع كل هذه المطالب وإشباعها بدرجة متوازنة.

يمكن عدها وحصرها بطريقة كمية، كما يمكن بيعها وشراؤها مقابل مبالغ مالية، مثل المباني والأراضي والآلات والأجهزة والمعدات ورأس المال .. الخ. وهي تمكننا بسهولة من الجزم بأن المؤسسة (س) تمتلك ما قدره (ص) من الأصول القابلة للقياس الكمي.

(2) أصول لا تقبل القياس: تشمل جميع البنود التي لا يمكن تحويلها إلى كميات وأرقام قابلة للعد أو الحصر. كذلك يصعب بيعها أو شراؤها أو نقلها للغير، وذلك لاستحالة تحديد أثمانها. وهي مثل ولاء العملاء والعاملين وخبرة الشركة وموظفيها، والعلامة التجارية للشركة، وقدرة الشركة على الاستجابة لتحديات السوق وظروف المنافسة، ورأس المال العلمي داخل الشركة، وقوة التعاون بين الموظفين والروح المعنوية التي يتمتعون بها.

الأصول غير القابلة للقياس هي سر التقلبات في البورصات:

منذ ظهور البورصات في العالم انقسمت قيمة الشركات إلى نوعين:

(1) القيمة الدفترية: وهي تعادل محصلة أثمان جميع المبان و الآلات ومعدات الشركة وما تمتلكه من قوة عاملة وسلع بالمخازن وحسابات مستحقة لدى الغير، مخصوماً منها الحسابات المستحقة لدى الغير، في الوقت الحاضر.

(2) القيمة السوقية: وهي تعكس نظرة السوق لفرص نجاح الشركة والإمكانات الكامنة داخلها في المستقبل.

وعلى هذا نجد أن القيمة الدفترية للشركة تقوم على حساب أصولها القابلة للقياس. بينما تقوم القيمة السوقية على تخمين الأصول غير القابلة للقياس. وهذه الأصول لا يختلف حولها المحللون والاقتصاديون بشكل كبير، بل يوجد قدر طيب من الاتفاق حولها رغم صعوبة قياسها. وعلى هذا تتسبب الأصول غير القابلة للقياس في زيادة القيمة السوقية للشركة عن قيمتها الدفترية.

إذن فالأصول غير القابلة للقياس هي السر وراء تقلب أسعار أسهم الشركات في البورصات.

أيها أهم: الأصول القابلة للقياس أم غير القابلة للقياس؟

أجريت العديد من الدراسات الاقتصادية حول العلاقة بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للشركات، فوجد أن:

(1) دائماً تزداد أهمية القيمة السوقية عن القيمة الدفترية.

(2) في الشركات التي تعتمد على الأصول غير القابلة للقياس والتي تتعامل في البورصة تزداد أهمية القيمة السوقية للشركة عن القيمة الدفترية لها.

(3) القيمة السوقية للشركة كثيراً ما تتجاوز ضعف القيمة الدفترية لها.

(4) على الشركات التي تعتمد على الابتكار وفي ظروف احتدام المنافسة أن تهتم بقيمتها السوقية أكثر من قيمتها الدفترية، أي عليها أن تركز على تنمية الأصول غير القابلة للقياس. وأهم هذه الأصول هي الموارد البشرية.

تدريب:

تخيل أن عليك المفاضلة بين ثلاثة قرارات:

أ- أن تستثمر 2 مليون دولار في الآلات والمعدات

أصول قابلة للقياس	أصول لا تقبل القياس
ملموسة وعينية	غير ملموسة وغير عينية ولكنها محسوسة
يمكن عدها وحصرها	لا يمكن عدها أو حصرها
تظهر في الميزانية	لا تظهر في الميزانية
لها مؤشرات مالية	مؤشراتها غير مالية
يمكن التنبؤ بتغير كمياتها	التنبؤ بها يقوم على افتراضات بحتة
يمكن نسخها ونقلها وبيعها أو شراؤها	لا يمكن نسخها أو نقلها أو بيعها أو شراؤها
يصيبها الإهلاك بكثرة الاستعمال ومرور الزمن	تنمو وتتطور بكثرة الاستعمال ومرور الزمن
لها استخدامات وفوائد محددة	فوائدها واستخداماتها لا حدود لها، بل تقبل الابتكار
أفضل أسلوب لإدارتها يتم بعقلية «الندرة» طبقا لعلاقة «ربح/خسارة»	افضل أسلوب لإدارتها يتم بعقلية «الوفرة» طبقا لعلاقة «ربح/ربح»
يمكن تنميتها بإدارتها مركزيا وإحكام السيطرة عليها	لا يمكن تنميتها إلا بإطلاق العنان لها
يمكن تخزينها.	لا يمكن تخزينها، فهي تفسد إن لم تستخدم

دراسة حالتين في نجاح وفشل العوامل المعاونة:

أراد رئيس مجلس **إدارة البنك (أ)** إجراء تحول جذري في إستراتيجية البنك بحيث يركز على بيع الخدمات المصرفية للعملاء، بينما يعمل على تقليص حجم الحسابات الصغيرة والجارية والقروض. وبناء على ذلك تم تحديد العوامل المحركة بأنها عدد الحسابات الكبيرة والودائع الآجلة. أعطى رئيس مجلس الإدارة أوامره لقسم الحسابات بإعادة توزيع أجور وعمولات الموظفين على أساس عدد الحسابات الكبيرة والودائع الآجلة التي يجلبونها للبنك، مع عدم تشجيع الحسابات الصغيرة أو القروض. هكذا قام بتغيير إستراتيجية البنك وتحديد العوامل القائدة لإنجازها ولكنه أغفل شيئاً واحداً: العوامل المعاونة، التي لم تشهد أي تغيير مواز. فقد استمرت كما يلي:

الدورات والبرامج التدريبية التي تعقد كانت تركز على خدمة العملاء لا على البيع.

تقييم الأداء الذي يقوم به مديرو الأقسام ومدير الموارد البشرية كان يتم على أساس شكاوى العملاء ومهارة الموظف في التعامل معها، لا على رقم مبيعات الموظف.

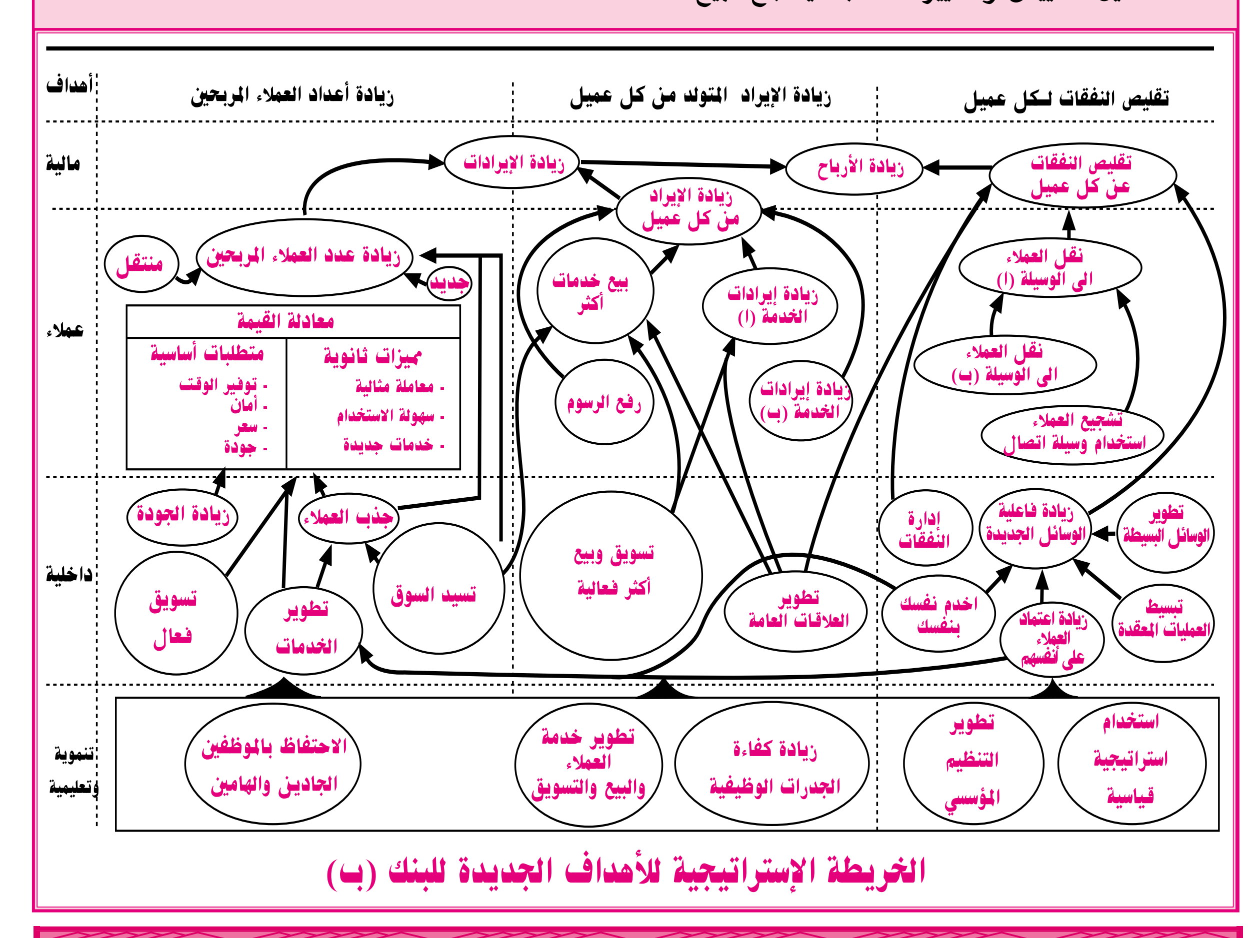
اختبارات المقابلات الشخصية للمرشحين للوظائف الشاغرة استمرت في التركيز على مهارات خدمة العملاء، لا على مهارات البيع.

مقاييس تسرب العملاء استمرت في المساواة بين العملاء أصحاب الحسابات الكبيرة والودائع الآجلة مع أصحاب القروض والحسابات الصغيرة غير المربحة.

وبهذا الشكل حدث انفصال توقفت العوامل المعاونة عن مساندة العوامل المحركة لتنفيذ الإستراتيجية التي أرادها رئيس مجلس الإدارة، فلم يتمكن الموظفون من تنفيذها.

أما البنك (ب) فقد تمكن من إنجاز الأهداف الإستراتيجية. فبعد أن حدد رئيس مجلس الإدارة إستراتيجية تشبه تلك التي تبناها البنك (أ) انبرى لتفصيل العوامل المعاونة وفصلها كما يلي:

- الاحتفاظ بالعملاء أصحاب الحسابات الكبيرة والمربحة واجتذاب المزيد منهم.
- بيع المزيد من الخدمات المصرفية للعملاء المربحين الحاليين.
- تقليص النفقات لكل عميل.
- تنمية مهارات البيع لدى جميع موظفي خدمة العملاء.
- تطعيم فرق خدمة العملاء ببائعين ممتازين لإكسابهم الروح اللازمة للبيع.
- تعديل مقاييس ومعايير الأداء بما يشجع البيع.



الخريطة الإستراتيجية للأهداف الجديدة للبنك (ب)

والمبان، وحدها.

ب- أن تستثمر 2 مليون دولار في الموارد البشرية وحدها.

ت- أن تستثمر مبلغ مليون دولار في الموارد البشرية، ومبلغ مليون دولار في الآلات والمعدات والمبان.

أيها ستختار؟ وما هي العوامل التي ستحدد اختيارك؟ وما هي النتائج المتولدة عن كل قرار؟

مـــا الهـــدف ؟:

يتلخص الهدف من بلورة إستراتيجية قياسية للموارد البشرية، فيما يلي :

أن يكتسب مدير الموارد البشرية القدرة على التنبؤ بالأثر (الإيجابي أو السلبي) الذي يتولد عن ارتفاع الروح المعنوية لفريق العمل، بشكل محدد. فمثلاً إذا ارتفعت الروح المعنوية لفريق العمل بمقدار 5 درجات فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع جودة المخرجات بنسبة 7 درجات، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء بنسبة 3 درجات، وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة الإيرادات بنسبة 2,5٪ عن العام الماضي.

أي ببساطة أن يتمكن مدير الموارد البشرية من وضع مقاييس لما لا يقبل القياس، بهدف التمكن من إدارته.

خطوات وضع الإستراتيجية القياسية:
SCORECARD STRATEGY

هنـاك سبـع خطـوات لـوضـع إستراتـيجـيـة قـيـاسـيـة. ولتسهيل فهم هذه الخطوات يمكن تمثيل ما يحدث داخل الشركات بأنه حكاية أو قصة ذات سيناريو وفكرة وشخصيات وحبكة ومشاهد (أو عمليات)، ونهاية (عند إستلام الإيرادات وتوزيع الأرباح). بناء على ذلك تكون الخطوات السبع لوضع إستراتيجية قياسية كما يلي :

تمييزات ضرورية

مقاييــــس محطـــات وصـــول ومتابعة تطور الإستراتيجيـــة

(1) **المؤشرات العاجلة**: leading indicators: وهي مؤشرات غير مالية، وتتطلب جهداً لملاحظتها وقياسها. وتشمل درجة رضا العملاء وهادفية جهود العاملين. وهي تعجل الوصول إلى زيادة الإيرادات والمبيعات.

(2) **المؤشرات الآجلة** lagging indicators: وتشمل المؤشرات المالية مثل الإيرادات وأرقام المبيعات. وهي تتحقق في نهاية المراحل الإستراتيجية، فلا يمكن قياسها إلا في نهاية كل مرحلة. فهي دائماً مؤجلة.

مرتكزات الإستراتيجية :

(1) **العوامل المعاونة** enablers: مثل نظام المكافآت والخصومات والروح المعنوية للأفراد وروح التعاون لدى فرق العمل. وهي كلها عوامل تساعد على تحقيق أهداف الإستراتيجية، بشكل غير مباشر، من خلال تأثيرها المباشر على ..

(2) **العوامل المحركة** drivers: وهي العوامل الأساسية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، مثل : إنتاجية العاملين، درجة رضاء العملاء، درجة جودة المخرجات. وهي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بشكل مباشر.

مقاييس خط سير الخطة الإستراتيجية :

(1) **الإنجازات الممكنة**: doables: تشمل جميع الإنجازات التي تقع في حدود الميزانية المحددة وبنفس الجهد الحالي والوقت المتاح والخبرة الموجودة، دون الاضطرار إلى إجراء تحسين أو تحفيز، وهي تقل عن ..

(2) **الإنجازات اللازمة** necessary: تمثل الحد الأدنى من الإنجاز الذي يجب أن تحققه إدارة الموارد البشرية للبقاء داخل حدود الإستراتيجية الموضوعة، دون الوصول للغاية الإستراتيجية، وهي تقل عن ..

(3) **الإنجازات المستهدفة** Targeted: وهي الإنجازات المخططة والتي لا يمكن بدونها الوصول إلى الغاية الإستراتيجية المستهدفة. ولا يمكن تحقيقها دون تغيير إستراتيجي.

أهم عشرة مؤشرات غير قابلة للقياس داخل المنشآت:

(1) القدرة على تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية الموضوعة للشركة، بغض النظر عن ملاءمتها للمنشأة والقدرة على تعديلها طبقاً لمؤشرات التغذية الراجعة.

(2) موضوعية الإدارة وعدم تحيزها.

(3) سلامة الإستراتيجية الموضوعة للشركة.

(4) الابتكار

(5) القدرة على اجتذاب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين .

(6) النصيب من السوق.

(7) الخبرة الإدارية لرئيس مجلس الإدارة.

(8) نظام المكافآت وتوزيع الأرباح.

(9) البحوث والتطوير.

(10) جودة الهندسة الإدارية للعمليات الأساسية بالشركة.

الخطوة الأولى:

كتابة سيناريو رئيسي للأداء داخل الشركة :

وتتضمن هذه الخطوة : تحديد الشخصيات الفاعلة (الرئيسية والثانوية)، وتحديد دور كل منها وأنواع العلاقات بينها ؛ ونوع المؤشرات المستخدمة لقياس التطور والعوامل المعاونة والعوامل القائدة. (أنظر الصندوق أسفل صفحة (6)

قوانين المؤشرات العاجلة والأجلة:

(1) إذا ارتفعت المؤشرات العاجلة (رضا العملاء – هادفية الأداء)، فذلك يضمن ارتفاع المؤشرات الأجلة (الإيرادات والمبيعات) في المستقبل، حتى لو كانت المؤشرات الأجلة متدنية حالياً.

(2) أما إذا انخفضت المؤشرات العاجلة، فذلك يؤدي إلى انخفاض المؤشرات الأجلة في المستقبل، حتى لو كانت هذه المؤشرات الأجلة مرتفعة حالياً.

(3) إذا ارتفعت المؤشرات الأجلة أو العاجلة، فإن ذلك يدل على ما حدث في الماضي بالنسبة للمؤشرات الأجلة، ولا يضمن بأي شكل ما قد يحدث للمؤشرات العاجلة في المستقبل.

الخطوة الثانية:

كتابة سيناريو فرعي للموارد البشرية في إطار السيناريو الكامل للمنشأة :

لا شك أن دور الموارد البشرية يختلف من منشأة إلى أخرى. فيتقلص دور الموارد البشرية داخل المنشآت التي لا تعتمد على العامل البشري أو الابتكار في مخرجاتها، بينما يتزايد الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في المنشآت التي تعتمد على الابتكار وتتعرض لمنافسة شرسة تحتاج معها لاستغلال المورد الإستراتيجي الذي لا يمكن لمنافسيها نسخه : المورد البشري.

فلكل منشأة سيناريو خاص للموارد البشرية يحدد بالضبط دورها ودرجة مساهمتها في الوصول إلى الغاية الإستراتيجية المطلوبة.

ومن دراسة وتجميع العديد من بيانات ومعلومات المنشآت والشركات المختلفة عن مساهمة المورد البشري ودرجات تطوره (بتقسيمها إلى 100 درجة) في توليد القيمة السوقية للمنشأة، لوحظ انقسام المنشآت إلى ثلاثة أنواع، هي :

(1) **المبتدئون الواعدون :** حيث تستطيع إدارة الموارد البشرية منذ نشأتها (من مرحلة الصفر وحتى صولها إلى 20 درجة تطور) أن تؤدي إلى ارتفاع مساهمة الموارد البشرية في رفع القيمة السوقية للمنشأة.

(2) **المتوسطون الراكدون :** حيث ينمو تطور الموارد البشرية إلى مرحلة متوسطة (عند 20 – 60 درجة). وتكاد لا تؤثر على توليد القيمة السوقية للمنشأة، بل تبقى محايدة، ويصعب إيجاد دور إستراتيجي لها.

(3) **المخضرمون :** وهنا تصل مراحل تطور الكفاءة في إدارة الموارد البشرية إلى أقصاها (عند درجة 60 – 100)، وعند هذه المرحلة تظهر علاقة إيجابية طردية قوية بين الكفاءة في إدارة الموارد البشرية ونسبة مساهمتها في توليد القيمة السوقية للمنشأة.

الخطوة الثالثة:

ترسيم الخريطة الإستراتيجية الرئيسية :

ويتطلب ترسيم الخريطة الإستراتيجية تحديد ما يلي :

- العوامل المحركة والعوامل المعاونة.
- المؤشرات العاجلة والمؤشرات الأجلة.
- تحديد الإجازات اللازمة والمكنة والمستهدفة.

الخطوة الرابعة:

تحديد الدور الإستراتيجي للموارد البشرية :

بناء على تحديد موقع المنشأة من الرسم البياني السابق شرحه في الخطوة الثانية من منحنى العلاقة بين تطور إدارة الموارد البشرية ومساهمة الموارد البشرية في توليد القيمة السوقية للشركة، يتم اكتشاف نوع الإستراتيجية الفرعية التي يجب أن تتبناها إدارة الموارد البشرية وذلك بهدف أن تندمج داخل الخريطة الإستراتيجية للمنشأة. وهنا يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية الفرعية للموارد البشرية.

المؤلفون

بريان بيكر:
أستاذ ورئيس قسم مادة الموارد البشرية بجامعة «ولاية نيويورك».

مارك هوسلد:
أستاذ مادة تخطيط الموارد البشرية بجامعة «راتجر».

داف أولريتش:
أستاذ إدارة الأعمال بجامعة «ميتشجان».

AUTHORS:
BRIAN E. BECKER
MARK A. HUSELID
DAVE ULRICH

TITLE:
THE HR SCORECARD
Linking PEOPLE, STRATEGY, and PERFORMANCE

Publisher: Harvard Business School PRESS
ISBN:1-57851-136-4
Pages:215

الخطوة الخامسة:

ترسيم الخريطة الإستراتيجية النوعية للموارد البشرية :

عليك الآن تفصيل الطريقة التي ستنجز بها إدارة الموارد البشرية الأهداف المحددة لها، وذلك برسم العلاقة بين العوامل المعاونة والعوامل المحركة لكل علاقة.

فإذا افترضنا مثلاً أن شركة تعمل في مجال تكنولوجيا الحاسب الآلي تريد أن تتبنى إستراتيجية اكتساح السوق بإصدار منتج جديد يتفوق على منافسيه، فإن العوامل المحركة ستكون مثلاً سرعة صدور المنتجات الجديدة وتصميماتها من قسم البحوث والتطوير. وتكون العوامل المعاونة هي انخفاض معدل دوران العمالة في قسم البحوث والتطوير، وارتفاع درجة المهارة العلمية والفنية للمهندسين بقسم البحوث والتطوير. ومن ناحية أخرى، يجب إعادة تصميم نظام مكافآت وأجور العاملين بهذا القسم لإكتساب ولائهم وضمان عدم تسربهم للمنافسين.

يتم بعد ذلك رسم بقية العلاقات لجميع العوامل المحركة والمعاونة المتضمنة بخريطة الموارد البشرية، حتى تصل إلى خريطة كاملة.

الخطوة السادسة:

تحديد المؤشرات العاجلة والمؤشرات الأجلة التي يجب قياسها :

في مثال شركة تكنولوجيا الحاسب الآلي، يجب على مدير الموارد البشرية أن يحدد بدقة معدل دوران العمالة الذي يجب ألا يتخطاه، وطريقة قياس الفترة الزمنية لصدور تصميمات المنتجات الجديدة من قسم البحوث والتطوير. وكذلك ما هي الدرجات العلمية والمهارات الفنية التي يقوم على أساسها بتقييم أداء العاملين قسم البحوث والتطوير.

الخطوة السابعة:

إدارة ما لا يمكن قياسه :

وهذا هو الهدف النهائي لوضع الإستراتيجية القياسية للموارد البشرية. ذلك أنه من المحتمل أن غالبية المديرين كانوا يشعرون بدور العوامل المعاونة في دفع العوامل المحركة أو كانوا يميزون بحدسهم بين المؤشرات العاجلة والمؤشرات الأجلة. ولكنهم حتى يصلوا إلى الخطوة السابعة الحالية، فإن كل ما كانوا يفعلونه يقتصر على الشعور والحدس. أما عند وصولهم إلى هذه الخطوة فإنهم ينتقلون إلى الخطوة الحاسمة : إدارة ما لا يمكن قياسه. وبهذا ينتقلون من مجرد الشعور والحدس إلى التخطيط والقصد. وعندما يجتازون تلك الخطوات السبع، الواحدة تلو الأخرى، فإنهم ليس بالضرورة يحصلون على إستراتيجية قياسية محكمة 100٪، بل إنهم سيتعلمون كيف يجتازون تلك الخطوات السبع في المرات التالية، دون تعثر، وبثقة تامة، حتى يقفزوا فوقها قفزاً، ويتمكنوا من إدارة ما لا يمكن لغيرهم قياسه.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر : 11727 - ج.م.ع
تليفون : 2633897 2 20
تليفون : 4036657 2 20
فاكس : 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية : 4254353 03

الأردن- شعاع ت : 5510492
5534291 - 5515636 - عمان
السعودية - الرياض ت : 4765105
اليمن - سكاي نت ت : 206949 صنعاء
الإمارات - إكومان ت : 6263326 أبو ظبي
الكويت - المجموعة للاستشارات ت : 2439291
السعودية - مصادر ت : 6504053 - 6521147 جدة



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئةالإدارة العربية، حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454
ISSN: 110/2357